

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan ekonomi yang cepat, perampangan perusahaan, PHK, merger dan bangrutnya beberapa perusahaan sebagai akibat dari krisis yang berkepanjangan telah menimbulkan dampak yang sangat merugikan bagi ribuan bahkan jutaan tenaga kerja. Selain itu mereka harus menghadapi bos baru, pengawasan yang ketat, tunjangan kesejahteraan yang kurang dari sebelumnya, dan harus bekerja lebih giat demi mempertahankan status sosial.

Situasi inilah yang sering kali memicu terjadinya stres. Efek psikologis yang paling sederhana dan jelas dari stres kerja adalah mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Dengan meningkatnya stres kerja tersebut maka kinerja karyawan akan terganggu atau menurun. Oleh karena itu harus meningkatkan kinerja pegawai kembali dengan cara memotivasi karyawan (Rini, 2002).

Variabel motivasi memiliki pengaruh langsung dengan kinerja individual pegawai. Sedangkan stress kerja memiliki pengaruh langsung dengan kinerja. Dalam meningkatkan kinerja tidak hanya cukup pada memotivasi pegawai tetapi didasari oleh seorang pemimpin yang dapat memotivasi dan mengarahkan karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan atau kata lain gaya kepemimpinan baik maka kinerja karyawan tinggi (Antoni, 2008).

Pimpinan dalam memotivasi dan mengarahkan karyawan hendaknya memiliki ciri khas/gaya dalam proses gaya kepemimpinannya, karena gaya kepemimpinan mencerminkan tindakan seseorang pemimpin dalam memotivasi, mengarahkan dan mempengaruhi karyawan. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga karyawan termotivasi dan meningkatkan kinerjanya. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dapat dilihat dari keberhasilannya dalam mempengaruhi gagasan, perasaan, sikap dan perilaku yang diinginkan pemimpin terhadap yang di pimpinnya.

Perusahaan harus memiliki perencanaan kinerja yang merupakan suatu proses dimana karyawan dan manajer bekerjasama merencanakan apa yang harus diukur, mengenali dan merencanakan cara mengatasi kendala, serta mencapai pemahaman bersama tentang pekerjaan itu. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Mengenai gaji/upah dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang karyawan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Seorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya, dan organisasi dimana ia bekerja. Seorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Bila sekelompok karyawan dan atasannya mempunyai

kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Pada PT Madu Baru Yogyakarta stres kerja merupakan variabel yang dominan merusak kinerja karyawan, salah satunya disebabkan oleh hal tuntutan tugas, tuntutan pera, dan tuntutan pribadi. PT Madu Baru menuntut karyawan agar menyelesaikan tugas dan menuntut karyawan agar mampu bekerja dengan penuh semangat guna mencapai target yang ditentukan. Dengan ini maka karyawan bisa mengalami stres yang berpengaruh pada kinerja. Kurangnya motivasi dan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai juga ada pada perusahaan ini maka akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan yang bekerja pada perusahaan. Peralatan yang digunakan pada perusahaan ini masih tergolong tradisional.

Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Madu Baru Yogyakarta”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, rumusan masalah yang akan dibicarakan dan diteliti adalah sebagai berikut :

1. Apakah variabel stres kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Diantara variabel stres kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan, manakah yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Agar penelitian ini dapat dicapai hasil seperti apa yang diharapkan dapat terlaksana dengan baik dan terarah. Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stres kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis diantara variabel stress kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Dari penelitian ini diharapkan akan memperoleh beberapa manfaat sebagai berikut

##### **1. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi perusahaan untuk mengetahui pengaruh tingkat stress kerja, motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat menyikapi stress kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja yang dialami pada perusahaan serta dapat meminimalkan tingkat stres kerja.

##### **2. Bagi Peneliti**

Dengan melakukan penelitian ini penulis dapat memperoleh kesempatan untuk mencoba menerapkan pengetahuan yang didapat selama mengikuti perkuliahan dengan praktek nyata khususnya dalam bidang manajemen sumberdaya manusia mengenai pengaruh stres kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Landasan Teori**

#### **1. Manajemen Sumberdaya Manusia**

Manajemen sumberdaya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sumberdaya manusia adalah departemen sumberdaya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *Human Resource Department*. Menurut A.F. Stoner manajemen sumberdaya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

#### **2. Pengertian Stres**

Stres dalam kehidupan adalah suatu yang tak dapat dihindari. Manusia dalam hidupnya mempunyai banyak kebutuhan, namun dalam pemenuhanya kendala dan rintangan akan selalu menyertainya.

Hal inilah yang merupakan pangkal terjadinya stress. Sebagai akibatnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat

mempengaruhi kinerja karyawan dan berdampak negatif bagi kepuasan kerja karyawan (Mardiana dan Muafi, 2001).

Menurut Charles D, Spielberger (dalam Handoyo, 2001:63) menyebutkan bahwa stress adalah tuntutan-tuntutan eksternal mengenai seseorang, misalnya obyek-obyek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara obyektif adalah berbahaya. Stress juga biasa diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang.

Hampir setiap kondisi pekerjaan dapat menyebabkan stres, tergantung reaksi karyawan bagaimana menghadapinya. Sebagai contoh seorang karyawan akan dengan mudah menerima prosedur kerja baru, sedang karyawan lain tidak atau menolaknya. Akan tetapi, ada sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stres bagi para karyawan.

Beban kerja yang berlebihan dan desakan waktu membuat karyawan tertekan dan menjadi stres. Beberapa tekanan sering datang dari penyelia, sehingga kualitas penyelia yang jelek bisa menyebabkan stres bagi karyawan. Contohnya penyelia yang otokratik, suasana politik yang tidak aman, dan wewenang yang tidak memadai untuk melaksanakan tanggung jawab.

Menurut *Robbins* (1996:222) definisi stres kerja adalah Stres adalah suatu kondisi dinamik dalam mana seorang individu dikonfrontasikan dengan sumber peluang, kendala, atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan tidak pasti dan penting.

Menurut *David dan Newstrom* (1996:195) definisi stres kerja adalah suatu tanggapan adaptif yang ditengahi oleh perbedaan individual dan atau proses psikologi yaitu konsekuensi setiap kegiatan, situasi, kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologi atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang.

Gibson et al (dalam Yulianti, 2009:9) mengemukakan bahwa stress kerja dikonseptualisasi dari beberapa titik pandang, yaitu stress sebagai stimulus, stress sebagai responden dan stress sebagai stimulus-respon. Stress sebagai stimulus merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada lingkungan. Definisi stimulus memandang stress sebagai suatu kekuatan yang menekan individu untuk memberikan tanggapan terhadap stressor. Pendekatan ini memandang stress sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Pendekatan stimulus-respon mendefinisikan stress sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Stress dipandang tidak sekedar sebuah stimulus atau respon, melainkan stress merupakan hasil interaksi unik antara



kondisi stimulus lingkungan dan kecenderungan memberikan individu untuk memberikan tanggapan.

Luthans (dalam Yulianti, 2000:10) mendefinisikan stress sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbuatan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stress kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda. Masalah stress kerja didalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien didalam pekerjaan. Akibat adanya stress kerja tersebut yaitu orang menjadi nervous, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berpikir dan kondisi fisik individu. Selain itu, sebagai hasil dari adanya stress kerja karyawan mengalami beberapa gejala yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja mereka, seperti : mudah marah dan agresif, tidak dapat relaks, emosi yang tidak stabil, sikap tidak mau bekerjasama, perasaan tidak mampu terlibat, dan kesulitan dalam masalah tidur.

Dikalangan para pakar sampai saat ini belum terdapat kata sepakat dan kesamaan persepsi tentang batasan stress. Baron & Greenberg (dalam Margiati, 1999:71), mendefinisikan stress sebagai reaksi-reaksi emosional dan psikologis yang terjadi pada situasi dimana tujuan individu mendapat

halangan dan tidak biasa mengatasinya. Berbeda dengan pakar di atas, Landy (dalam Margiati, 1999:71) memahaminya sebagai ketidakseimbangan keinginan dan kemampuan

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa terjadinya stress kerja adalah dikarenakan adanya ketidak seimbangan antara karakteristik kepribadian karyawan dengan karakteristik aspek-aspek pekerjaannya dan dapat terjadi pada semua kondisi pekerjaan. Adanya beberapa atribut tertentu dapat mempengaruhi daya tahan stress seorang karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa stress kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi proses berfikir dan kondisi seseorang, dimana ia terpaksa memberikan tanggapan melebihi kemampuan penyesuaian dirinya terhadap suatu tuntutan eksternal atau lingkungan kerja.

Stres yang terlalu berat dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Orang yang mengalami stres bisa menjadi *nervous* dan merasa keawatiran yang kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan tidak dapat santai (*relax*), atau menunjukkan sikap yang tidak kooperatif, atau melarikan diri ke hal-hal yang bersifat negatif. Stres juga dapat menimbulkan gangguan fisik, sebab sistem tubuh bagian dalam mengalami perubahan untuk mengatasi stres. Gangguan fisik tersebut ada yang bersifat jangka pendek, dan ada pula yang bersifat jangka panjang.

Sebagai akibatnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

### 3. Indikator-indikator Stres

Kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stres disebut *stresor*. Meskipun stres dapat disebabkan oleh hanya satu *stresor*, biasanya karyawan mengalami stres karena kombinasi *stresor*.

Menurut ( Robbins, 1996 : 225 ) indikator-indikator yang menyebabkan timbulnya stres kerja ( stresor ) dapat didefinisikan menjadi tiga :

#### a. Tuntutan Tugas

Tuntutan tugas yaitu stres kerja yang secara langsung terkait dengan lingkungan kerja dan fungsi secara langsung dengan pekerjaan. item dari tuntutan tugas adalah :

- a) Emosi yang tinggi dalam pekerjaan.
- b) Menghabiskan seluruh waktu untuk bekerja setiap hari.
- c) Merasa lelah ketika bangun tidur dan harus menemui pekerjaan lagi.
- d) Dapat dengan mudah memahami bagaimana perasaan tentang segala sesuatu.

- e) Merasa menemui banyak rintangan seolah-olah mereka (orang-orang di sekitar) tidak mau menghargai keberadaan.
- f) Merasa orang-orang di sekitar mencela tentang beragam masalahnya.

b. Tuntutan peran

Tuntutan peran yaitu stres kerja yang berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu. Pengukuran variabel tuntutan peran antara lain: kesiapan karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan, perbedaan antara atasan dengan karyawan berkaitan dengan tugas yang harus dilaksanakan, disiplin ilmu yang berbeda-beda pada suatu bidang pekerjaan, keterbatasan waktu dalam melaksanakan pekerjaan dan beban pekerjaan yang ditanggung karyawan. item dari tuntutan peran adalah :

- 1) Kekhawatiran bahwa pekerjaan sekarang meningkatkan emosi.
- 2) Merasa sangat energik.
- 3) Merasa frustrasi dengan pekerjaan.
- 4) Merasa bekerja terlalu keras.
- 5) Bekerja setiap hari dengan orang-orang menjadi sebuah tekanan tersendiri.
- 6) Merasa sangat efektif dalam menyelesaikan masalah-masalah.

- 7) Mengalami stres yang kronis/stres yang sangat tinggi dalam pekerjaan.
- 8) Dapat mempengaruhi orang-orang di sekitar melalui pekerjaan.

c. Tuntutan pribadi

Tuntutan pribadi yaitu stres kerja yang terkait dengan tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Pengukuran variabel tuntutan pribadi antara lain hubungan karyawan dengan supervisi, hubungan karyawan dengan rekan kerja, hubungan karyawan dengan keluarga, pengawasan yang dilakukan oleh supervisi atau atasan dan keahlian yang dimiliki oleh supervisi. item dari tuntutan pribadi adalah:

- 1) Merasa berada diakhir perjalanan hidup.
- 2) Menjadi jauh dengan orang-orang di sekitar sejak bekerja diposisi ini.
- 3) Tidak cukup perhatian apa yang terjadi disekitar.
- 4) Bekerja dengan banyak orang, secara langsung meningkatkan stres .
- 5) Dapat menciptakan suasana yang santai dengan orang-orang di sekitar
- 6) Merasa terhibur setelah bekerja dengan orang-orang di sekitar
- 7) Telah menyelesaikan banyak hal yang bernilai dalam pekerjaan ini

- 8) Dalam pekerjaan ini menghadapi masalah emosional dengan sangat tenang.

#### **4. Pengertian Motivasi**

Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapi. Menurut Robbins (2001:166) definisi dari motivasi yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Menurut Robbin (2001), motivasi didefinisikan sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Motivasi dalam diri karyawan sangat bermanfaat bagi perusahaan, karena dengan adanya motivasi tersebut akan menimbulkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian Mc. Clelland, Edard Murray, Miller dan Gordon W., menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi, artinya manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasi yang rendah ( Anwar P.M.: 2004). Teori ini dikemukakan oleh McClelland yang memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu prestasi, kekuasaan, dan afiliasi.

Teori motivasi isi (Teori motivasi ini masuk ke dalam *content motivation theories*). Teori motivasi isi berfokus pada mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan individu tentang faktor-faktor apa saja yang dapat memotivasi individu.

Motivasi adalah keadaan dalam diri individu yang memunculkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku. Dengan kata lain menurut Kartini Kartono adalah dorongan terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan (*driving force*) disini dimaksudkan yaitu desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup dan merupakan kecenderungan untuk mempertahankan hidup.

Menurut Ernest L. McCormick (Mangkunegara, 2000) dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Menurut Abraham Maslow (Mangkunegara, 2000) motivasi manusia sangat dipengaruhi oleh kebutuhan mendasar yang perlu dipenuhi, kebutuhan dasar menurut Maslow disusun berdasarkan kebutuhan yang paling penting hingga tidak terlalu krusial yaitu, kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

Abraham Sperling (dalam mangkunegara, 2002:93) mengemukakan bahwa motif di definisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) untuk memuaskan motif. William J. Stanton (dalam Mangkunegaran, 2002:93) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang di stimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (dalam mangkunegaran, 2002:93) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Sedangkan motivasi dikatakan sebagai energy untuk membangkitkan dorongan dalam diri.

## **5. Indikator-indikator Motivasi.**

Teori kebutuhan McClelland dengan instrumen baku dari Lussier,R.N. 1996. *Human relation in organization. A skill-building approach* (3<sup>nd</sup>) New York: McGraw-Hill dan Steers, R. M., &Braunstein, D.N. 1976. A behaviorally-based measure of manifest needs in work setting. *Journal of vocational behavior*,9;251-266. Mengatakan adapun indikator dari motivasi itu sendiri adalah :



a) Kebutuhan akan prestasi

Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka berusaha keras untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata, namun mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan inilah yang disebut kebutuhan akan prestasi.

Item dari kebutuhan akan prestasi adalah :

- 1) Berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja .
- 2) Menikmati tantangan yang sulit.
- 3) Ingin tahu bagaimana dapat meningkatkan diri menyelesaikan setiap tugas.
- 4) Puas apabila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang sulit.

b) Kebutuhan kekuasaan

Kebutuhan kekuasaan adalah hasrat untuk mempunyai dampak, pengaruh, dan mengendalikan orang lain. Orang-orang dengan kekuasaan yang tinggi menikmati untuk dibebani, mencoba untuk mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan didalam situasi kompetitif, cenderung lebih peduli akan *prestise* atau gengsi.

Item dari kebutuhan kekuasaan adalah :

- 1) Menikmati setiap persaingan dan kemenangan.
- 2) Menikmati setiap tugas.
- 3) Mempengaruhi orang lain untuk mencapai keinginan.
- 4) Selama bekerja, berupaya untuk dapat mengendalikan hampir semua hal yang ada di sekitar.

c) **Kebutuhan afiliasi**

Kebutuhan afiliasi merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dengan orang lain. Kebutuhan ini serupa dengan kebutuhan sosial dari Maslow.

Adapun Item dari kebutuha afiliasi yaitu :

- 1) Ingin bekerja dengan banyak orang.
- 2) Cenderung membangun kerja sama dengan sesama teman kerja.

## **6. Gaya Kepemimpinan.**

Gaya kepemimpinan memiliki arti yang berbeda seperti menurut Miftah Thoha, (2003:49), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan menurut Heidjrahchman R, (2000:224), gaya kepemimpinan dapat didefinisikan pula sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan sendiri-sendiri berbeda satu sama lain, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih jelek daripada gaya kepemimpinan lainnya. Menurut Miftah Thoha, (2003:42), secara pokok teori *path-goal* berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Dalam teori *path-goal*, untuk membantu menentukan gaya kepemimpinan yang paling efektif ada dua variabel yang telah diidentifikasi, yaitu pertama karakteristik bawahan terdiri dari tempat pengendalian, pengalaman, kemampuan dan kedua faktor lingkungan terdiri dari tugas, wewenang formal, dan kelompok kerja.

Seorang pemimpin didalam melaksanakan kepemimpinan haruslah memiliki kriteria-kriteria yang diharapkan, dalam arti seorang pemimpin harus memiliki kriteria yang lebih daripada bawahannya misalnya jujur, adil, bertanggung jawab, loyal, energik, dan beberapa kriteria-kriteria lainnya. Kepemimpinan merupakan sebuah hubungan yang kompleks, oleh karena berhadapan dengan kondisi-kondisi ekonomi, nilai-nilai sosial dan pertimbangan politis.

Menurut Hill dan Carroll (Gary A. Yukl; 1994) berpendapat bahwa, kepemimpinan di artikan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Struktur organisasi adalah kerangka atau susunan unit atau

satuan kerja atau fungsi-fungsi yang dijabarkan dari tugas atau kegiatan pokok suatu organisasi, dalam usaha mencapai tujuan.

Menurut George Terry, Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain agar mampu bekerja dengan suka rela untuk mencapai tujuan kelompok. Dari definisi tersebut, penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi atau menggerakkan bawahan agar mau melaksanakan apa yang diinginkan atau diharapkan pimpinan tersebut.

## **7. Indikator dari Gaya Kepemimpinan**

Menurut Abi Sujak, (1990:18), dimensi gaya kepemimpinan sebagai berikut :

### **1) Gaya Kepemimpinan Direktif**

Bawahan atau senyatanya apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan. Bila tugas tersebut tidak terstruktur dan kompleks, para bawahan tidak berpengalaman, dan terdapat sedikit formalisasi peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur untuk mengatur pekerjaan tersebut, maka kepemimpinan direktif akan menghasilkan kepuasan dan usaha yang lebih tinggi

dari para bawahannya. Jika tugas tersebut terstruktur atau bila para bawahan sangat berkompeten, maka kepemimpinan direktif tidak akan mempunyai dampak terhadap usaha tersebut.

Item kepemimpinan direktif :

- a). Menetapkan keputusan sendiri
- b). Penetapan tanggung jawab pelaksanaan kerja
- c). Pengawasan ketat
- d). Memberikan instruksi secara ketat
- e). Cenderung memberikan hukuman dari pada imbalan

2). Gaya Kepemimpinan Supportif

Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya. Bila tugas tersebut terlalu menekan, membosankan, atau berbahaya, maka kepemimpinan supportif akan menyebabkan meningkatnya usaha dan kepuasan bawahan dengan cara meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi ketegangan, dan meminimalisasi aspek-aspek yang tidak menyenangkan, dan para bawahan merasa percaya, maka dampak kepemimpinan supportif hanya sedikit.

Item kepemimpinan supportif :

- a). Menunjukkan perhatian
- b). Bersahabat dan mudah ditemui
- c). Berusaha membuat keselarasan
- d). Menggunakan imbalan sebagai alat pendorong.

### 3). Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan model ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada ditangan pimpinan. Kepemimpinan ini dihipotesakan akan meningkatkan usaha dan kepuasan bawahan bilamana tugas tersebut tidak terstruktur dengan meningkatkan kejelasan peran. Bilamana tugas tersebut terstruktur, maka perilaku tersebut mempunyai dampak yang sedikit atau sama sekali tidak ada.

Item dari kepemimpinan partisipatif :

- a). Mengikut sertakan karyawan merumuskan pelaksanaan kerja
- b). Mengatasi perbedaan dan kesulitan
- c). Peran serta karyawan untuk alat komunikasi

- c). Kerjasama
  - d). Bersedia menanggung keberhasilan dan kegagalan.
- 4). Gaya Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan pada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan dan mencapai tujuan secara baik. Kepemimpinan model ini dihipotesakan akan meningkatkan usaha dan kepuasan bila pekerjaan tersebut tidak terstruktur (komplek dan tidak diulang-ulang) dengan meningkatkan rasa percaya diri dan harapan akan menyelesaikan sebuah tujuan yang menantang. Bilamana pekerjaan tersebut sederhana dan diulang-ulang, maka perilaku ini tidak atau hanya mempunyai efek yang sedikit saja.

Item kepemimpinan Orientasi prestasi :

- a) Memberikan kepercayaan penuh
- b) Menetapkan target prestasi
- c) Membuat pekerjaan menarik dan menantang
- d) Memberikan fasilitas kepada karyawan
- e) Pendidikan dan pelatihan.

## 8. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar P.M., 2004). Kinerja menurut manajemen sumber daya manusia merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan pendapat McClelland, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif diri sendiri selain lingkungan kerja. Hal itu karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah ( Anwar P.M., 2004).

Menurut Mangkunegoro (2001), hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Suyadi, 2008:2).



Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, (Mangkunegara, 2000).

Menurut *Veithzal Rivai (2004:309)* “kinerja adalah : “merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. (<http://wikipedia.org/wiki/kinerja-22-k> ). *Hasibuan Malayu (2001 : 34)* mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut *Saul W.Gellerman (1984)* seorang akan meningkat kinerjanya juga dapat dilihat dari tingkat motivasi seseorang tersebut, seorang pekerja akan termotivasi karena adanya kebutuhan-kebutuhan dasar yang harus dipenuhi untuk mempertahankan hidup atau mencapai kepuasan tersendiri bagi pekerja. Dalam hal ini usaha yang dilakukan oleh seorang pekerja adalah perwujudan fisik motivasi, semakin tinggi motivasi pekerja maka semakin besar usaha yang dilakukan seseorang (kinerja).(Andi, 2004).

Suprihanto (dalam Srimulyo, 1999:33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Dengan pemahaman kinerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perumusan tujuan, terdapatnya kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah dan terdapat umpan balik. Atau dengan kata lain kinerja merupakan tindakan yang berupa perbuatan demi mendapat hasil kerja yang diinginkan.

## **9. Indikator-indikator kinerja**

Menurut Suyadi Prawirosentono (1999), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Indikator kinerja menurut Suyadi (2008 : 236) meliputi :

a) Jumlah hasil pekerjaan

Tingkat produktivitas karyawan: Hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan.

b) Kualitas pekerjaan.

Kualitas atas hasil pekerjaan adalah bagian dari ketelitian yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan.

c) Pengetahuan atas tugas

Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

d) Kerja sama

Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

e) Tanggung jawab

Kemampuan karyawan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, hal ini dinilai penting sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasilpekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

f) Sikap kerja

Judgment atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerja, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.

g) Inisiatif

Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasannya kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.

h) Keterampilan teknis

Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

i) Kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah.

Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja seorang karyawan.

j) Kepemimpinan

Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya.

k) Kreativitas

Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

**E. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang relevan dengan penelitian sebelumnya ini dilakukan oleh Ernawan (2003) yang meneliti tentang stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Air Mancur di Kabupaten Karanganyar. Dengan menggunakan analisis *Regresi Linear Berganda* menyatakan variabel stres mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Ernawan (2003) mengambil subjek di PT Air Mancur di kabupaten Karanganyar, sedangkan Peneliti ini mengambil subjek PT Madu Baru Yogyakarta. Teknik pengambilan data penelitian Ernawan adalah *non random sampling* dimana anggota populasi tidak diberi peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono 2000:61). Sedangkan dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate random sampling* (sugiyono 2005:58) , apabila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan bersrata secara prpoporsional.

#### **F. Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.**

Kinerja karyawan merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas karyawan dan output yang dihasilkan kongruen dengan tujuan organisasi (Noe, 1994:234). Kinerja merupakan hasil akhir dari seseorang melakukan pekerjaan (As'ad, 1995:46). Penilaian kinerja bertujuan sebagai suatu dasar perencanaan dan penelitian dibidang personalia khususnya untuk penyempurnaan program dan mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dengan bawahan. Terkait dengan kinerja, stres kerja, motivasi, gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja (Robins, 1996:226, Davis, K 1996:201).

Bila tingkat stres kerja tinggi maka kinerja karyawan akan menurun. Bila stres kerja rendah maka kinerja akan tinggi begitu juga sebaliknya apabila tingkat motivasi rendah maka kinerja akan mengalami penurunan. Apabila gaya kepemimpinan rendah maka tingkat kinerja akan mengalami penurunan.

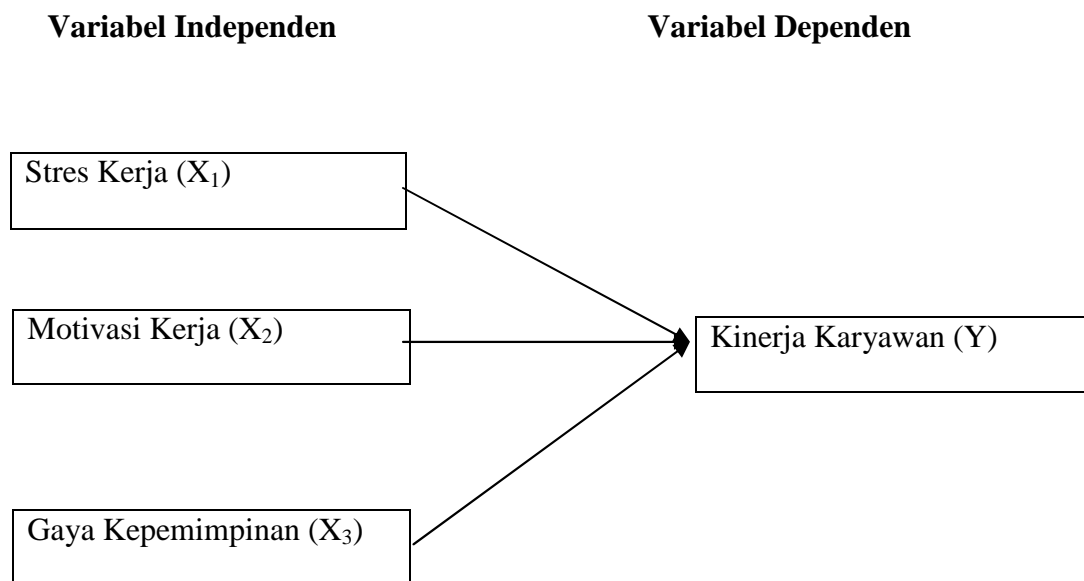
#### **G. Rerangka Pemikiran**

Rerangka penelitian ini dibentuk atas dasar teori Davis dan Newtron (dalam Margiati, 1999) yang menyebutkan adanya beberapa karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja yang mengandung situasi stress antara lain adalah tuntutan tugas, tuntutan tugas, dan tuntutan peran. Semua stresor tersebut dapat menimbulkan stres kerja karyawan.

Dalam rerangka pemikiran, tinggi rendahnya stress pada organisasi hanya di ukur dari yaitu tuntutan tugas, tuntutan peran, dan tuntutan pribadi. Tinggi rendahnya motivasi kerja diukur dari kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan afiliasi. Untuk gaya kepemimpinan terdapat empat pengukuran gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan orientasi prestasi. Sedangkan pada variabel terikatnya untuk mengukur variabelnya ada sebelas indikator yaitu, jumlah hasil pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan atau tugas, kerja sama, tanggung jawab, sikap kerja, inisiatif, ketrampilan teknis, kemampuan mengambil keputusan, kepemimpinan, kreatifitas.

Berdasarkan teori-teori tersebut yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, maka dapatlah dibuat skematis rerangka pemikiran dalam penelitian ini yang dapat ditunjukkan dalam gambar 2.3 sebagai berikut:

Gambar 2.3 pengaruh stres kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.3

Sumber : hellriegel, scolcum Jr dan Woodman (1992)

Berdasarkan Gambar 2.3 Rerangka penelitian, dapat dijelaskan bahwa terdapat dua variabel yaitu, variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Variabel independen adalah stres kerja (X<sub>1</sub>), Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>) dan Gaya Kepemimpinan (X<sub>3</sub>) sedangkan variabel dependen adalah Kinerja Karyawan (Y). Dapat dikatakan bahwa stres kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.



## H. Hipotesis

Dalam rerangka pemikiran ilmiah hipotesis diajukan setelah merumuskan masalah. Hal ini cukup rasional karena hipotesis hakekatnya tidak lain hanya jawaban sementara terhadap rumusan masalah dalam penelitian. Sebagai jawaban sementara atau dugaan, sudah pasti jawaban tersebut belum tentu benar, karenanya perlu dibuktikan atau diuji kebenarannya.

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah. Karena sifatnya sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui uji empirik (sugiyono, 2003:2004). Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian maka hipotesis yang diajukan penulis sebagai berikut:

1. Variabel stres kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Variabel stress kerja yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan

### **BAB III**

## **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Pengertian survey dibatasi pada penelitian yang datanya dikumpulkan dari sampel atas populasi untuk mewakili seluruh populasi. Metode survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Masri Sinagrimbunan dan Sofian Efendi, 1989:31).

#### **B. Populasi dan Sampel**

##### **a. Populasi**

Menurut Sugiyono (2007), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan PT. Madu Baru dan yang diambil berjumlah 115 karyawan.

**Tabel 3.1**  
**jumlah populasi pada PT. Madu Baru**

No.	Pendidikan	Jumlah
1	SD	15
2	SMP	11
3	SMA	79
4	D3	5
5	S1	5
	Total	115

Sumber : data primer 2011

**b. Sampel**

Menurut Sugiyono (2003), sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada intinya menyatakan bahwa sampel yang diambil dari populasi tersebut haruslah benar-benar mewakili, jika tidak maka hasil dari penelitian tersebut akan salah.

untuk penelitian yang populasinya kurang dari 100, lebih baik diambil semua. Dengan populasi 115 karyawan maka berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan tersebut maka peneliti akan mengambil sampel sebanyak 87 orang, dengan tingkat kesalahan 5%. Jumlah ini di

ambil dari tabel penentuan jumlah sample dari populasi tertentu (Sugiyono, 2003).

c. Metode pengambilan sampel

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Proportional Stratified Sampling*. Menurut Sugiyono (2003) teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Besar sampel dapat dicari dengan rumus :

$$n_1 = \frac{N_1}{\sum N_1} \times n_0$$

dimana :

$n_1$  = Banyaknya sampel karyawan pada tiap bagian / jabatan.

$\sum N_1$  = Banyaknya seluruh karyawan.

$N_1$  = Banyaknya karyawan pada tiap bagian / jabatan.

$n_0$  = Banyaknya seluruh sampel yang akan diambil menjadi responden.

Untuk lebih memperjelas penarikan sampel dari seluruh karyawan maka dapat dihitung sebagai berikut

$$\text{SD} = \frac{15}{115} \times 84 = 10,97 = 11$$

$$\text{SMP} = \frac{11}{115} \times 84 = 8,03 = 8$$

$$\text{SMA} = \frac{79}{115} \times 84 = 57,70 = 58$$

$$\text{D3} = \frac{5}{115} \times 84 = 3,65 = 5$$

$$\text{S1} = \frac{5}{115} \times 84 = 3,65 = 5$$

**Tabel 3.2**  
**jumlah sampel pada PT. Madu Baru**

No.	Pendidikan	Jumlah
1	SD	11
2	SMP	8
3	SMA	58
4	D3	5
5	S1	5
	Total	87

Sumber : data primer diolah, 2011

### **C. Teknik Pengumpulan Data**

Sesuai jenis data yang digunakan yaitu:

#### **1. Data Primer**

Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan langsung dari sumbernya dan diolah oleh suatu organisasi yang menerbitkannya atau menggunakannya (Sugiyono, 2000:129). Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari penelitian lapangan dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan stress kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan.

#### **2. Data Sekunder**

Data skunder adalah data yang diterbitkan atau digunakan oleh organisasi yang bukan pengelolanya (Sugiyono, 2000:129). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari catatan yang telah tersedia di perusahaan.

### **D. Metode Pengumpulan Data**

#### **1. Wawancara**

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dimana penulis melakukan Tanya jawab secara langsung dengan pimpinan dan karyawan perusahaan mengenai masalah yang berhubungan dengan pengaruh stres kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Madu Baru di Yogyakarta.

## 2. Angket (Kuisisioner)

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuisisioner yang berisi butir-butir pertanyaan. Masing-masing responden diminta untuk menjawab setiap butir pertanyaan yang diajukan. Kuisisioner dalam penelitian ini meliputi variabel stres kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan dan kinerja.

## E. **Operasional Variabel**

### 1. Identifikasi variabel

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini dikemukakan dalam tiga variabel yaitu variabel independen, dan variabel dependen.

#### a. Variabel Independen

Merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2003), dalam penelitian ini variabel independennya adalah stress kerja ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ), dan gaya kepemimpinan ( $X_3$ ).

#### b. Variabel dependen

Merupakan variabel yang besarnya tergantung pada variabel independen, dengan kata lain variabel dependen dipengaruhi variabel independen (Sugiyono, 2003), dalam penelitian ini variabel dependennya adalah kinerja ( $Y$ ).

## 2. Definisi variabel

Operasional variabel adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel atau dapat dikatakan petunjuk pelaksanaan bagaimana cara mengukur suatu variabel (Zainudin dalam Widyantoro, 1999:54). Operasional variabel berisikan indikator-indikator dari suatu variabel, yang memungkinkan peneliti mengumpulkan data yang relevan untuk variabel tersebut.

Dalam penelitian ini operasional variabel yang tidak dapat dipengaruhi variabel lainya atau variabel bebas adalah:

### 1. Stres Kerja ( $X_1$ )

Stress kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi proses berfikir dan kondisi seseorang, di mana ia terpaksa memberikan tanggapan melebihi kemampuan penyesuaian dirinya terhadap suatu tuntutan eksternal atau lingkungan kerja.

Adapun indikator-indikator dari stress kerja itu sendiri adalah:

#### a. Tuntutan tugas ( $X_{1.1}$ )

Tuntutan tugas ( $X_{1.1}$ ) yaitu stres kerja yang secara langsung terkait dengan lingkungan kerja dan fungsi secara langsung dengan pekerjaan.

Item dari tuntutan tugas adalah :

1. Emosi yang tinggi dalam pekerjaan ( $X_{1.1.1}$ ).
2. Menghabiskan seluruh waktu untuk bekerja setiap hari ( $X_{1.1.2}$ ).



3. Merasa lelah ketika bangun tidur dan harus menemui pekerjaan lagi ( $X_{1.1.3}$ ).
4. Dapat dengan mudah memahami bagaimana perasaan tentang segala sesuatu ( $X_{1.1.4}$ ).
5. Merasa menemui banyak rintangan seolah-olah mereka (orang-orang di sekitar) tidak mau menghargai keberadaan ( $X_{1.1.5}$ ).
6. Merasa orang-orang di sekitar mencela tentang beragam masalahnya ( $X_{1.1.6}$ ).

Jadi, skor indikator tuntutan tugas dapat di ukur sebagai berikut

$$X_{1.1} = \frac{X_{1.1.1} + X_{1.1.2} + X_{1.1.3} + \dots + X_{1.1.6}}{6}$$

$X_{1.1}$  = Skor tuntutan tugas

$X_{1.1.1} \dots X_{1.1.6}$  = Skor item

b. Tuntutan peran ( $X_{2.2}$ )

Tuntutan peran ( $X_{2.2}$ ) yaitu stres kerja yang berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu. Pengukuran variabel tuntutan peran antara lain: kesiapan karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan, perbedaan antara atasan dengan karyawan berkaitan dengan tugas yang harus dilaksanakan, disiplin ilmu yang berbeda-beda pada suatu bidang pekerjaan, keterbatasan waktu dalam melaksanakan pekerjaan dan beban pekerjaan yang ditanggung karyawan.

Item dari tuntutan peran adalah :

- 1) Kekhawatiran bahwa pekerjaan sekarang meningkatkan emosi ( $X_{2.2.1}$ ).
- 2) Merasa sangat energik ( $X_{2.2.2}$ ).
- 3) Merasa frustrasi dengan pekerjaan ( $X_{2.2.3}$ ).
- 4) Merasa bekerja terlalu keras ( $X_{2.2.4}$ ).
- 5) Bekerja setiap hari dengan orang-orang menjadi sebuah tekanan tersendiri bagi ( $X_{2.2.5}$ ).
- 6) Merasa sangat efektif dalam menyelesaikan masalah-masalah ( $X_{2.2.6}$ ).
- 7) Mengalami stres yang kronis/stres yang sangat tinggi dalam pekerjaan ( $X_{2.2.7}$ ).
- 8) Dapat mempengaruhi orang-orang di sekitar melalui pekerjaan. ( $X_{2.2.8}$ )

Jadi skor indikator tuntutan peran dapat diukur sebagai berikut :

$$X_{2.2} = \frac{X_{2.2.1} + X_{2.2.2} + X_{2.2.3} + \dots + X_{2.2.8}}{8}$$

$X_{2.2}$  = Skor tuntutan peran

$X_{2.2.1} \dots X_{2.2.8}$  = Skor Item

c. Tuntutan pribadi ( $X_{3.3}$ )

Tuntutan pribadi ( $X_{3.3}$ ) yaitu stres kerja yang terkait dengan tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Pengukuran variabel tuntutan pribadi antara lain hubungan karyawan dengan supervisi, hubungan karyawan dengan rekan kerja, hubungan karyawan dengan keluarga,

pengawasan yang dilakukan oleh supervisi atau atasan dan keahlian yang dimiliki oleh supervisi.

Item dari tuntutan pribadi adalah:

- 1) Merasa berada diakhir perjalanan hidup ( $X_{3.3.1}$ )
- 2) Menjadi jauh dengan orang-orang di sekitar sejak bekerja diposisi ini ( $X_{3.3.2}$ )
- 3) Tidak cukup perhatian apa yang terjadi disekitar ( $X_{3.3.3}$ )
- 4) Bekerja dengan banyak orang, secara langsung meningkatkan stres ( $X_{3.3.4}$ )
- 5) Dapat menciptakan suasana yang santai dengan orang-orang di sekitar ( $X_{3.3.5}$ )
- 6) Merasa terhibur setelah bekerja dengan orang-orang di sekitar ( $X_{3.3.6}$ )
- 7) Telah menyelesaikan banyak hal yang bernilai dalam pekerjaan ini ( $X_{3.3.7}$ )
- 8) Dalam pekerjaan ini menghadapi masalah emosional dengan sangat tenang. ( $X_{3.3.8}$ )

Jadi, skor indikator tuntutan pribadi dapat di ukur sebagai berikut :

$$X_{3.3} = \frac{X_{3.3.1} + X_{3.3.2} + X_{3.3.3} + \dots + X_{3.3.8}}{8}$$

$X_{3.3}$  = Skor tuntutan pribadi

$X_{3.3.1} \dots X_{3.3.8}$  = skor item

Selanjutnya untuk menentukan skor variabel stres kerja tersebut yaitu dengan menjumlahkan rata-rata skor dari tiap pernyataan tiap indikator tersebut yang kemudian dibagi jumlah indikator tersebut.

$$X_1 = \frac{X_{1.1} + X_{1.2} + X_{1.3}}{3}$$

Dimana:

$X_1$  = Skor stres kerja

$X_{1.1}, X_{1.2}, X_{1.3}$  = Skor indikator

## 2. Motivasi ( $X_2$ )

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu (Robbins, 2002). Variable motivasi kerja diukur dengan instrument yang dikembangkan oleh Teori kebutuhan McClelland dengan instrumen baku dari Lussier, R.N. 1996. *Human relation in organization. A skill-building approach* (3<sup>ed</sup>) New York: McGraw-Hill dan Steers, R. M., & Braunstein, D.N. 1976. A behaviorally-based measure of manifest needs in work setting. *Journal of vocational behavior*, 9; 251-266.

a. Kebutuhan Prestasi ( $X_{2.1}$ ):

Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka berusaha keras untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata, namun mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan inilah yang disebut kebutuhan akan prestasi.

Item dari kebutuhan akan prestasi yaitu :

- 1) Berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja ( $X_{2.1.1}$ ).
- 2) Menikmati tantangan yang sulit ( $X_{2.1.2}$ ).
- 3) Ingin tahu bagaimana cara meningkatkan diri menyelesaikan setiap tugas ( $X_{2.1.3}$ ).
- 4) Puas apabila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang sulit ( $X_{2.1.4}$ )

Jadi, skor indikator kebutuhan akan prestasi dapat di ukur sebagai berikut :

$$X_{2.1} = \frac{X_{2.1.1} + X_{2.1.2} + X_{2.1.3} + X_{2.1.4}}{4}$$

$X_{2.1}$  = Skor kebutuhan akan prestasi

$X_{2.1.1} \dots X_{2.1.4}$  = Skor item

b. Kebutuhan Kekuasaan( $X_{2.2}$ ):

Kebutuhan kekuasaan adalah hasrat untuk mempunyai dampak, pengaruh, dan mengendalikan orang lain. Orang-orang dengan kekuasaan yang tinggi menikmati untuk dibebani, mencoba untuk mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan didalam situasi kompetitif, cenderung lebih peduli akan *prestise* atau gengsi.

Item dari kebutuhan kekuasaan yaitu :

- 1) Menikmati setiap persaingan dan kemenangan ( $X_{2.2.1}$ ).
- 2) Menikmati setiap tugas ( $X_{2.2.2}$ ).
- 3) Mempengaruhi orang lain untuk mencapai keinginan ( $X_{2.2.3}$ ).
- 4) Selama bekerja, berupaya untuk dapat mengendalikan hampir semua hal yang ada di sekitar ( $X_{2.2.4}$ )

Jadi, skor indikator kebutuhan kekuasaan dapat di ukur sebagai berikut

$$X_{2.2} = \frac{X_{2.2.1} + X_{2.2.2} + X_{2.2.3} + X_{2.2.4}}{4}$$

$X_{2.2}$  = Skor kebutuhan kekuasaan

$X_{2.2.1} \dots X_{2.2.4}$  = Skor item

c. Kebutuhan Afiliasi ( $X_{2.3}$ ):

Kebutuhan afiliasi merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dengan orang lain. Kebutuhan ini serupa dengan kebutuhan sosial dari Maslow.

Adapun Item dari kebutuhan afiliasi yaitu :

- 1) Ingin bekerja dengan banyak orang ( $X_{3.3.1}$ )

2) Cenderung membangun kerja sama dengan sesama teman kerja

( $X_{3.3.2}$ )

Jadi, skor indikator kebutuhan afiliasi dapat diukur sebagai berikut :

$$X_{3.3} = \frac{X_{3.3.1} + X_{3.3.2}}{2}$$

Dimana :

$X_{3.3}$  = skor kebutuhan afiliasi

$X_{3.3.1}, X_{3.3.2}$  = skor item

Selanjutnya untuk menentukan skor variabel motivasi tersebut yaitu dengan menjumlahkan rata-rata skor tiap pernyataan tiap indikator tersebut yang kemudian di bagi indikator tersebut

$$X_2 = \frac{X_{2.1} + X_{2.2} + X_{2.3}}{3}$$

$X_2$  = skor motivasi

$X_{2.1}, X_{2.2}, X_{2.3}$  = skor indikator

### 3. Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ )

Gaya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan.

Indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut :

a. Kepemimpinan Direktif ( $X_{3.1}$ )

bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

Item kepemimpinan direktif :

- 1) Menetapkan keputusan sendiri ( $X_{3.1.1}$ )
- 2). Penetapan tanggung jawab pelaksanaan kerja ( $X_{3.1.2}$ )
- 3). Pengawasan ketat ( $X_{3.1.3}$ )
- 4). Memberikan instruksi secara ketat ( $X_{3.1.4}$ )
- 5). Cenderung memberikan hukuman dari pada imbalan ( $X_{3.1.5}$ ).



Jadi, skor indikator kepemimpinan direktif dapat diukur sebagai berikut:

$$X_{3.1} = \frac{X_{3.1.1} + X_{3.1.2} + X_{3.1.3} + X_{3.1.4} + X_{3.1.5}}{5}$$

Dimana :

$X_{3.1}$  = Skor kepemimpinan direktif

$X_{3.1.1}, X_{3.1.2}, X_{3.1.3}, X_{3.1.4}, X_{3.1.5}$  = Skor item

b. Kepemimpinan Suportif ( $X_{3.2}$ )

pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahannya.

Item kepemimpinan supportif :

- 1). Menunjukkan perhatian ( $X_{3.2.1}$ )
- 2). Bersahabat dan mudah ditemui ( $X_{3.2.2}$ )
- 3). Berusaha membuat keselarasan ( $X_{3.2.3}$ )
- 4). Menggunakan imbalan sebagai alat pendorong ( $X_{3.2.4}$ ).

Jadi, skor indikator kepemimpinan suportif dapat diukur sebagai berikut:

$$X_{3.2} = \frac{X_{3.2.1} + X_{3.2.2} + X_{3.2.3} + X_{3.2.4}}{4}$$

Dimana :

$X_{3.2}$  : skor kepemimpinan suportif

$X_{3.2.1}, X_{3.2.2}, X_{3.2.3}, X_{3.2.4}$  : skor item

#### c. Kepemimpinan Partisipatif ( $X_{3.3}$ )

pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

Item kepemimpinan partisipatif :

- 1). Mengikut sertakan karyawan merumuskan pelaksanaan kerja ( $X_{3.3.1}$ )
- 2). Mengatasi perbedaan dan kesulitan ( $X_{3.3.2}$ )
- 3). Peran serta karyawan untuk alat komunikasi ( $X_{3.3.3}$ )
- 4). Kerjasama ( $X_{3.3.4}$ ).

5). Bersedia menanggung keberhasilan dan kegagalan ( $X_{3.3.5}$ )

Jadi, skor indikator kepemimpinan partisipatif dapat di ukur sebagai berikut:

$$X_{3.3} = \frac{X_{3.3.1} + X_{3.3.2} + X_{3.3.3} + X_{3.3.4} + X_{3.3.5}}{5}$$

Dimana :

$X_{3.3}$  : Skor kepemimpinan partisipatif

$X_{3.3.1}, X_{3.3.2}, X_{3.3.3}, X_{3.3.4}, X_{3.3.5}$  : Skor item

d. Kepemimpinan Orientasi Prestasi ( $X_{3.4}$ )

kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menentang para bawahannya untuk berpartisipasi.

Item kepemimpinan Orientasi prestasi :

1). Memberikan kepercayaan penuh ( $X_{3.4.1}$ )

2). Menetapkan target prestasi ( $X_{3.4.2}$ )

3). Membuat pekerjaan menarik dan menantang ( $X_{3.4.3}$ )

4). Memberikan fasilitas kepada karyawan ( $X_{3.4.4}$ )

5). Pendidikan dan pelatihan ( $X_{3.4.5}$ ).

Jadi, skor indikator kepemimpinan orientasi prestasi dapat di ukur sebagai berikut :

$$X_{3.4} = \frac{X_{3.4.1} + X_{3.4.2} + X_{3.4.3} + X_{3.4.4} + X_{3.4.5}}{5}$$

Dimana :

$X_{3.4}$  : Skor kepemimpinan Orientasi Prestasi

$X_{3.4.1}, X_{3.4.2}, X_{3.4.3}, X_{3.4.4}, X_{3.4.5}$  : Skor item.

Selanjutnya untuk menjumlahkan skor variabel gaya kepemimpinan tersebut dengan menjumlahkan rata-rata dari tiap pernyataan indikator tersebut yang kemudian dibagi jumlah indikator tersebut :

$$X_3 = \frac{X_{3.1} + X_{3.2} + X_{3.3} + X_{3.4}}{4}$$

$X_3$  = skor gaya kepemimpinan

$X_{3.1}, X_{3.2}, X_{3.3}$  = skor indikator

Adapun variabel terikat yang ada dalam penelitian ini adalah :

### 3. Kinerja (Y)

kinerja adalah perumusan tujuan, terdapatnya kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah dan terdapat umpan balik. Atau dengan kata lain kinerja merupakan tindakan yang berupa perbuatan demi mendapat hasil kerja yang diinginkan.

Indikator-indikator kinerja:

a. Jumlah hasil pekerjaan ( $Y_{1.1}$ )

Tingkat produktivitas karyawan, hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu di selesaikan oleh seorang karyawan.

b. Kualitas pekerjaan ( $Y_{1.2}$ )

Kualitas atas hasil pekerjaan adalah bagian dari ketelitian yang di miliki oleh karyawan yang bersangkutan.

c. Pengetahuan atau tugas ( $Y_{1.3}$ )

Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

d. Kerja sama ( $Y_{1.4}$ )

Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*)

e. Tanggung Jawab ( $Y_{1.5}$ )

Kemampuan karyawan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, hal ini dinilai penting sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

f. Sikap kerja ( $Y_{1.6}$ )

Judgment atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seorang karyawan dapat mempengaruhi kinerja, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi.

g. Inisiatif ( $Y_{1.7}$ )

Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasannya kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan.

h. Keterampilan teknis ( $Y_{1.8}$ )

Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

- i. Kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah ( $Y_{1.9}$ )

Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja seorang karyawan.

- j. Kepemimpinan ( $Y_{1.10}$ )

Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya.

- k. Kreativitas ( $Y_{1.11}$ )

Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

Untuk mengukur skor kinerja adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = \frac{Y_{1.1} + Y_{1.2} + Y_{1.3} \dots + Y_{1.11}}{11}$$

$Y_1$  = skor kinerja

$Y_{1.1}, Y_{1.2}, \dots, Y_{1.11}$  = skor indikator

## F. Pengukuran Variabel

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2004). Dalam penelitian ini menggunakan skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap,

pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2004). Skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif pada umumnya menggunakan 5 angka penelitian yaitu:

Sangat tinggi diberikan skor : 5

Tinggi diberikan skor : 4

Cukup memuaskan diberikan skor : 3

Rendah diberikan skor : 2

Sangat Rendah diberikan nilai skor : 1

Skala likert ini kemudian menskala individu yang bersangkutan dengan menambah bobot jawaban yang dipilih. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan ke dalam kelas interval. Ukuran interval digunakan untuk memberikan informasi tentang interval satu orang obyek dengan orang atau obyek lain. Jumlah kelas 5 sehingga interval dapat dihitung sebagai berikut :

$$Kelas\ interval = \frac{Nilai\ maksimum - Nilai\ minimum}{Kelas\ interval}$$

$$Interval = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dengan rentang skala 0,8 maka numeriknya sebagai berikut :



- 1). Nilai 1,00 s/d 1,70 menunjukkan stress kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan serta kinerja sangat rendah.
- 2). Nilai 1,80 s/d 2,50 menunjukkan stress kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan serta kinerja rendah.
- 3). Nilai 2,60 s/d 3,39 menunjukkan stress kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan serta kinerja cukup.
- 4). Nilai 3,40 s/d 4,19 menunjukkan stress kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan serta kinerja tinggi.
- 5). Nilai 4,19 s/d 5,00 menunjukkan stress kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan serta kinerja sangat tinggi

## **G. Metode Analisis Data**

### **a. Analisis deskriptif**

Merupakan bagian ilmu statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskriptifkan atau menggambarkan data sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat simpulan yang berlaku untuk umum (generalisasi).

### **b. Analisis kuantitatif**

yaitu analisis data yang berbentuk angka-angka yang akan diolah dan disajikan dalam hubungan dengan metode statistik. Untuk menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat pada  $H_1$  dan  $H_2$  akan digunakan *Model analisis Regresi Berganda*. Pengaruh hipotesis dengan

analisis regresi sederhana untuk melihat bagaimana pengaruh politik organisasional terhadap variabel dependen.

Maka rumus yang digunakan dalam model linier berganda menurut Algifari (2000) adalah:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja

B<sub>0</sub> = Konstanta, yaitu nilai Y pada saat semua variabel X bernilai 0

B<sub>1</sub> = Kemiringan permukaan regresi yang menyatakan koefisien regresi dari variabel X<sub>1</sub>

B<sub>2</sub> = Kemiringan permukaan regresi yang menyatakan koefisien regresi dari Variable X<sub>2</sub>

B<sub>3</sub> = Kemiringan permukaan regresi yang menyatakan koefisien regresi dari Variable X<sub>3</sub>

X<sub>1</sub> = stres kerja

X<sub>2</sub> = motivasi kerja

X<sub>3</sub> = gaya kepemimpinan

e = Suku kesalahan, berdistribusi normal dengan rata-rata 0, tujuan perhitungan e diasumsikan 0.

## H. Uji Validitas dan Uji Reabilitas

### a. Uji Validitas

Uji validitas adalah alat ukur untuk menguji apakah tiap-tiap butir benar-benar telah mengungkapkan faktor atau indikator yang ingin diselidiki. Semakin tinggi validitas suatu alat ukur, semakin tepat alat ukur tersebut mengenai sasaran. Pengujian validitas memakai teknik *korelasi product moment* ( Hadi 1991:23).

b. Uji Reabilitas

Uji Reabilitas dimaksudkan untuk mendapatkan data yang reliabel atau andal. Suatu data dikatakan andal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Santoso:2000).

Pengujian reabilitas menggunakan pengukuran koefisien *Cronbach* alfa ( $r$  Alpa). Penentuan andal atau tidaknya butir pertanyaan dilakukan dengan membandingkan antara nilai  $r$  alpa dengan  $r$  tabel.

## I. Uji Hipotesis Penelitian

Untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan dilakukan dengan analisis *Regresi Linear Berganda* dengan model OLS (*Ordinary Last Square*).

a. Uji Signifikan serentak F

Pembuktian kebenaran hipotesis 1 menggunakan uji F, yaitu dengan menguji koefisien Regresi Linier Berganda secara serentak. Uji statistiknya adalah uji F dan hipotesis yang digunakan yaitu:

- a.  $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$ , yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama dari stress kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat.
- b.  $H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$ , yang berarti ada pengaruh yang signifikan secara bersama-sama dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Pengujian melalui uji f atau variasinya dengan membandingkan  $F$  hitung ( $F_h$ ) dengan  $F$  tabel ( $F_t$ ) pada derajat signifikan 95% ( $\alpha = 0,05$ ). Apabila hasil perhitungan menunjukkan :

- a.  $F_h > F_t$  atau apabila probabilitas kesalahan kurang dari 5 % maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang menunjukkan pengaruh yang signifikan antara stress kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- b.  $F_h \leq F_t$  atau apabila kesalahan lebih dari 5 % maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini menunjukkan tidak ada pengaruh secara signifikan antara stress kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Sugiyono (2005) untuk menguji ketergantungan Linier Berganda, maka dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / K}{(1 - R^2) / (N - K - 1)}$$

Keterangan :

$R^2$  = Koefisien Determinasi

K = Jumlah Variabel Bebas

N = Jumlah Populasi

Pembuktian hipotesis adalah :

- a.  $H_0$  diterima apabila  $b_1 = b_2 = b_3 = 0$ , yang berarti tidak ada pengaruh yang serempak antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- b.  $H_a$  diterima apabila minimal satu variabel bebas tidak sama dengan 0 ( $b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$ ), yang berarti ada pengaruh secara serentak antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

Melalui pengujian serentak ini sekaligus dapat diketahui besarnya pengaruh variabel-variabel tersebut secara bersama-sama dengan melihat koefisien determinasi ( $R^2$ ), dengan menggunakan rumus (Ghozali : 2007):

$$R^2 = \frac{ssr}{sse}$$

Keterangan :

$R^2$  = Koefisien determinan

ssr = Jumlah kuadrat Regresi

sse = Jumlah kuadrat kesalahan

Dari koefisien determinan ( $R^2$ ) dapat diketahui derajat ketepatan dari analisis Regresi Linear Berganda.  $R^2$  menunjukkan besarnya variasi sumbangan seluruh variabel bebas dan variabel terikatnya. Interpretasi terhadap hasil koefisien determinan ( $R^2$ ) berarti:

- a. Jika nilai koefisien determinan ( $R^2$ ) semakin mendekati angka satu berarti variabel terikat dapat dijelaskan secara linear oleh variabel bebas. Jadi semakin besar  $R^2$  maka semakin tepat model regresi yang dipakai sebagai alat peramalan, karena total variasi dapat menjelaskan variabel terikat.
- b. Jika koefisien determinasi ( $R^2$ ) semakin mendekati angka nol maka sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kecil. Secara umum dapat dikatakan bahwa besarnya koefisien determinan ganda ( $R^2$ ) berada antara 0 dan 1 atau  $0 < R^2 < 1$ .
- b. Variabel Dominan (Nilai koefisien standardized beta)

Digunakan untuk mengetahui variabel manakah yang dominan diantara kedua variabel bebas yang memiliki nilai koefisien standardized beta terbesar merupakan variabel dominan yang berpengaruh terhadap variabel terikat (Y) dan model regresi (Ghozali 2005 : 88).

Hipotesis ini digunakan untuk mengetahui variabel manakah yang berpengaruh dominan diantara variabel (X). Variabel bebas yang memiliki

nilai koefisien terbesar merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap variabel dependen dalam model regresi (Ghozali, 2005 : 88). Sritua Arief (1993 : 10), menjelaskan :

Untuk menentukan variabel independen yang menentukan dalam mempengaruhi nilai variabel dependen dalam suatu model regresi linier, maka digunakanlah koefisien (*beta coefficient*). Untuk menentukan nilai koefisien *beta*, maka perlu melakukan regresi linier di mana setiap variabel independen mengalami proses *normalized*, yaitu ditransformasikan sehingga dapat saling membandingkan. Argumen yang dikemukakan adalah bahwa nilai koefisien regresi variable-variabel independen tergantung pada satuan ukuran yang dicapai untuk nilai variable-variabel independen ini. Agar variable-variabel independen ini dapat saling membandingkan, maka variable-variabel ini hendaklah dinyatakan dalam bentuk standar deviasi masing-masing. Misalnya model regresi berikut ini :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Kalau kita menyatakan  $\sigma_1, \sigma_2, \sigma_3$  dan  $\sigma_y$  sebagai standar deviasi yang berkaitan dengan  $X_1, X_2, X_3$  dan  $Y$  serta koefisien-koefisien regresi hasil estimasi model regresi yang tersebut diatas dinyatakan dengan  $\beta_0^*, \beta_1^*, \beta_2^*, \beta_3^*$  sementara seluruh variabel model regresi ini dinyatakan

dalam bentuk satuan standar deviasi masing-masing, maka model regresi yang mengalami *normalized* :

$$\frac{Y}{\sigma_y} = \beta_0^* + \beta_1^* \frac{X_1}{\sigma_1} + \beta_2^* \frac{X_2}{\sigma_2} + \beta_3^* \frac{X_3}{\sigma_3}$$

Atau

$$Y = \beta_0^* \sigma_y + \left[ \beta_1^* \sigma_y \frac{X_1}{\sigma_1} \right] + \left[ \beta_2^* \sigma_y \frac{X_2}{\sigma_2} \right] + \left[ \beta_3^* \sigma_y \frac{X_3}{\sigma_3} \right] +$$

Kalau membandingkan kedua persamaan diatas, kita dapat melihat hubungan antara koefisien regresi dari suatu model regresi yang biasa dengan koefisien *beta* sebagai berikut :

$$\beta = \beta_0^* \sigma_y$$

$$\beta = \beta_1^* \frac{\sigma_y}{\sigma_1}$$

$$\beta = \beta_2^* \frac{\sigma_y}{\sigma_2}$$

$$\beta = \beta_3^* \frac{\sigma_y}{\sigma_3}$$

Dimana :

$\beta_{1,2,3}^* = \text{beta koefisien variabel } X_1, X_2, X_3,$

$\beta_{1,2,3} = \text{koefisien regresi variabel } X_1, X_2, X_3,$

$\sigma_y = \text{standar deviasi variabel struktural model}$



$\sigma_{1,2,3,}$  = standar deviasi variabel  $X_1, X_2, X_3,$

Untuk menjawab permasalahan tentang pengaruh yang dominan terhadap variabel kinerja karyawan harus dibandingkan kekuatan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabilitas variabel dependen. Indikator yang digunakan adalah  $\beta^*$  (*beta* koefisien) variabel independen. Suatu variabel independen disebut mendominasi pengaruh variabel independen yang lain terhadap variabilitas variabel dependen apabila memiliki koefisien  $\beta$  terbesar.

## BAB IV

### DATA DAN PEMBAHASAN

#### A. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini ditujukan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan karakteristik responden, meliputi: umur, jenis kelamin dan pendidikan formal, berdasarkan jawaban responden atas kuesioner penelitian, serta deskripsi variabel penelitian meliputi variabel stres kerja, motivasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja.

#### 1. Deskripsi Karakteristik Responden

##### a. Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase(%)</b>
Laki-laki	47	54.0
Perempuan	40	46.0
<b>Jumlah</b>	87	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat dilihat bahwa mayoritas responden adalah laki-laki yaitu sebanyak 47 orang (54%) dan sisanya sebanyak 40 orang (46%) adalah perempuan. Hal ini menunjukkan untuk pekerjaan-pekerjaan di PT.Madu Baru di Yogyakarta banyak dikerjakan oleh laki-laki karena membutuhkan tenaga untuk menjalankan mesin-mesin penggiling tebu.

#### **b. Umur**

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan umur disajikan Tabel 4.2.

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

<b>Umur</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase(%)</b>
21 s/d 29 tahun	5	5.7
30 s/d 38 tahun	7	8.0
39 s/d 47 tahun	48	55.2
48 s/d 54 tahun	27	31.0
<b>Jumlah</b>	<b>87</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat dilihat bahwa mayoritas responden berumur 39 s/d 47 tahun yaitu sebanyak 48 orang (55,2%), diikuti umur 48 s/d 54

tahun sebanyak 27 orang (31,0%), kemudian umur 30 s/d 38 tahun sebanyak 7 orang (8,0%) dan sisanya sebanyak 5 orang (5,7%) berumur 21 s/d 29 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa pada PT. Madu Baru di Yogyakarta paling banyak karyawannya berumur 39 s/d 47 tahun. Hal ini menunjukan bahwa karyawan di PT Madu Baru termasuk tenaga kerja yang masih produktif dan sudah berpengalaman sehingga masih sangat memungkinkan untuk ditingkatkan kinerjanya.

### c. Pendidikan Formal

Deskripsi identitas responden berdasarkan pendidikan formal disajikan pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Formal**

<b>Pendidikan Formal</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
SD	11	12,6
SMP	8	9,2
SMA	58	66,7
D3	5	5,7
S1	5	5,7
<b>Jumlah</b>	87	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat dilihat bahwa mayoritas responden berpendidikan formal SMA yaitu sebanyak 58 orang (66,7%), diikuti SD sebanyak 11 orang (12,6%), kemudian SMP sebanyak 8 orang (9,2%) dan karyawan berpendidikan D3 dan S1 masing – masing sebanyak 5 orang (5,7%). Melihat pendidikan terakhir karyawan mayoritas berpendidikan formal SMA. Hal ini menunjukkan bahwa pada PT. Madu Baru di Yogyakarta tidak begitu membutuhkan karyawan yang berpendidikan tinggi. Karena pada umumnya PT Madu Baru masih menggunakan peralatan tradisional dan tidak canggih sehingga tidak membutuhkan yang berpendidikan tinggi dan hanya membutuhkan skill (keahlian) untuk menjalankan mesin tersebut.

## **2. Deskripsi Variabel Penelitian**

Dalam mendeskripsikan variabel penelitian, nilai rata-rata masing-masing responden pada masing-masing variabel dikelompokkan (kategorisasi) dalam 5 kelas, berdasarkan norma yang telah dijelaskan pada Bab III.

### **a. Stres kerja**

Variabel stres kerja diukur dengan 10 item pernyataan. Setelah ke-10 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel stres kerja disajikan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5  
**Deskripsi Variabel Stres kerja**

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase(%)
1,00 s/d 1,79	Sangat rendah	0	0,0
1,80 s/d 2,59	Rendah	2	2,3
2,60 s/d 3,39	Cukup tinggi	35	40,2
3,40 s/d 4,19	Tinggi	46	52,9
4,20 s/d 5,00	Sangat tinggi	4	4,6
<b>Jumlah</b>		87	100,0
Rata-rata = 2,7006			

Sumber: data primer diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat dilihat bahwa dari 87 responden yang memberi tanggapan terhadap item-item pernyataan variabel stres kerja, tidak ditemukan responden (0%) yang memiliki stres kerja tergolong “sangat rendah”, 2 responden (2,3%) tergolong “rendah”, 35 orang (40,2%) tergolong “cukup tinggi”, 46 orang (52,9%) tergolong “tinggi” dan sebanyak 4 orang (4,6%) tergolong “sangat tinggi”. Nilai rata-rata diperoleh sebesar 2,7006. Nilai ini berada dalam rentang 2,60 s/d 3,39 yang berarti “cukup tinggi”. Ini menunjukkan bahwa tingkat stres kerja karyawan pada PT. Madu Baru di Yogyakarta tergolong **cukup tinggi**. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat emosi karyawan dalam melakukan sesuatu masih tinggi, masih merasa lelah dalam

bekerja, masih khawatir dalam bekerja, tidak dapat menciptakan suasana santai dengan orang-orang disekitar.

#### **b. Motivasi**

Variabel motivasi diukur dengan 21 item pernyataan. Setelah ke-21 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel motivasi disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6

#### **Deskripsi Variabel Motivasi**

<b>Interval</b>	<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase(%)</b>
1,00 s/d 1,79	Sangat rendah	0	0,0
1,80 s/d 2,59	Rendah	0	0,0
2,60 s/d 3,39	Cukup tinggi	15	17,2
3,40 s/d 4,19	Tinggi	58	66,7
4,20 s/d 5,00	Sangat tinggi	14	16,1
<b>Jumlah</b>		87	100,0
Rata-rata = 3,7333			

Sumber: data primer diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.6, dapat dilihat bahwa dari 87 responden yang memberi tanggapan terhadap item-item pernyataan variabel motivasi, tidak ditemukan responden (0%) yang menilai “sangat rendah” dan “rendah” pada motivasi, 15 orang (17,2%) menilai “cukup tinggi”, 58 orang (66,7%) menilai

“tinggi” dan 14 orang (16,1%) menilai “sangat tinggi”. Nilai rata-rata diperoleh sebesar 3,7333. Nilai ini berada dalam rentang 3,40 s/d 4,19 yang berarti “tinggi”. Ini menunjukkan bahwa motivasi pada PT. Madu Baru di Yogyakarta tergolong **tinggi**. Karena perusahaan menggunakan achievement motivation theory, yang karyawan mampu berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja, mampu menikmati tantangan yang sulit, menikmati persaingan dan kemenangan, mampu membangun kerjasama dengan sesama teman kerja.

### c. Gaya kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan 20 item pernyataan. Setelah ke-20 item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel gaya kepemimpinan disajikan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7

#### Deskripsi Variabel Gaya kepemimpinan

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase(%)
1,00 s/d 1,79	Sangat rendah	0	0,0
1,80 s/d 2,59	Rendah	1	1,1
2,60 s/d 3,39	Cukup tinggi	20	23,0
3,40 s/d 4,19	Tinggi	50	57,5
4,20 s/d 5,00	Sangat tinggi	16	18,4
<b>Jumlah</b>		87	100,0
Rata-rata = 3,7387			

Sumber: data primer diolah, 2011



Berdasarkan Tabel 4.7, dapat dilihat bahwa dari 87 responden yang memberi tanggapan terhadap item-item pernyataan variabel gaya kepemimpinan, tidak ditemukan orang (0,0%) yang memiliki gaya kepemimpinan yang tergolong “sangat rendah”, 1 orang (1,1%) tergolong “rendah”, 20 orang (23%) tergolong “cukup tinggi”, 50 orang (57,5%) tergolong “tinggi” dan 16 orang (18,4%) memiliki gaya kepemimpinan yang tergolong “sangat tinggi”. Nilai rata-rata diperoleh sebesar 3,7387. Nilai ini berada dalam rentang 3,40 s/d 4,19 yang berarti “tinggi”. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan karyawan pada PT. Madu Baru di Yogyakarta tergolong **tinggi**. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa cocok dengan pimpinan yang selalu meminta pendapat bawahannya, pimpinan mengajak bawahannya bermusyawarah dan pimpinan merasa keberhasilannya merupakan tanggung jawab bersama.

#### **d. Kinerja**

Variabel kinerja diukur dengan delapan item pernyataan. Setelah kedelapan item ini dirata-rata dan diklasifikasi maka deskripsi variabel kinerja disajikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8  
Deskripsi Variabel Kinerja

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase(%)
1,00 s/d 1,79	Sangat rendah	0	0,0
1,80 s/d 2,59	Rendah	5	5,7
2,60 s/d 3,39	Cukup tinggi	25	28,7
3,40 s/d 4,19	Tinggi	49	56,3
4,20 s/d 5,00	Sangat tinggi	8	9,2
<b>Jumlah</b>		87	100,0
Rata-rata = 3,5413			

Sumber: data primer diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.8, dapat dilihat bahwa dari 87 responden yang memberi tanggapan terhadap item-item pernyataan variabel kinerja, tidak ditemukan responden (0%) yang memiliki kinerja tergolong “sangat rendah”, 5 orang (5,7%) tergolong “rendah”, 25 orang (28,7%) tergolong “cukup tinggi”, 49 orang (56,3%) tergolong “tinggi” dan 8 orang (9,2%) yang tergolong “sangat tinggi”. Nilai rata-rata diperoleh sebesar 3,5413. Nilai ini berada dalam rentang 3,40 s/d 4,19 yang berarti “tinggi”. Ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan pada PT. Madu Baru di Yogyakarta tergolong **tinggi**. Karena jumlah hasil pekerjaan, kualitas, pengetahuan, tanggung jawab, sikap kerja, inisiatif,

ketrampilan, kemampuan, dan kreatifitas diterapkan dengan baik sehingga dapat menghasilkan kinerja yang tinggi.

## **B. Analisis Kuantitatif**

Analisis kuantitatif ditujukan untuk menguji hipotesis ada tidaknya pengaruh stres kerja ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan pada PT. Madu Baru di Yogyakarta. Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik Analisis Regresi Linier berganda menggunakan program *SPSS for Windows Release 17*.

### **1. Estimasi Regresi Linier Berganda**

Hasil estimasi Analisis Regresi Berganda mengenai pengaruh stres kerja ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), disajikan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9  
**Hasil Estimasi Regresi Linier Berganda**

<b>Variabel Independen</b>	<b>Koef. Regresi</b>	<b>Koef. Beta</b>	<b>t<sub>hitung</sub></b>	<b>p</b>	<b>Keputusan</b>
Konstanta	-0,723				-
Stres kerja (X <sub>1</sub> )	-0,741	-0,512	-5,915	0,000	Signifikan
Motivasi (X <sub>2</sub> )	0,361	0,236	2,838	0,006	Signifikan
Gaya kepemimpinan (X <sub>3</sub> )	0,245	0,195	2,518	0,014	Signifikan
Variabel dependen: Kinerja (Y) $R^2 = 0,560$ $t_{\text{tabel}} = 1,979$ (db = 83) $F_{\text{hitung}} = 35,272$ $F_{\text{tabel}} = 2,676$ (db <sub>1</sub> = 3; db <sub>2</sub> = 83) $p = 0,000$					

Sumber: data primer diolah, 2011

Berdasarkan hasil Analisis Regresi Linier berganda pada Tabel 4.9 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -0,723 - 0,741 X_1 + 0,361 X_2 + 0,245 X_3$$

a. Konstanta (a)

Pada persamaan di atas nilai konstanta diperoleh sebesar -0,723 (negatif) yang berarti bahwa jika skor pada kedua variabel stres kerja, motivasi

dan gaya kepemimpinan sama dengan nol maka kinerja akan sebesar -0,723 satuan.

b. Koefisien Regresi Stres kerja ( $b_1$ )

Koefisien Regresi stres kerja pada persamaan tersebut diperoleh sebesar -0,741 satuan (negatif) yang berarti bahwa apabila skor pada variabel stres kerja meningkat maka kinerja akan menurun sebesar -0,741 satuan dan sebaliknya apabila skor variabel stres kerja turun maka kinerja akan naik sebesar -0,741 satuan dengan asumsi variabel motivasi dan gaya kepemimpinan sama dengan nol atau dalam keadaan konstan.

c. Koefisien Regresi Motivasi ( $b_2$ )

Koefisien regresi motivasi pada persamaan tersebut diperoleh sebesar 0,361 satuan (positif) yang berarti bahwa apabila skor pada variabel motivasi meningkat maka kinerja akan meningkat sebesar 0,361 satuan dan sebaliknya apabila skor variabel motivasi turun maka kinerja akan turun sebesar 0,361 satuan dengan asumsi variabel stres kerja dan gaya kepemimpinan sama dengan nol atau dalam keadaan konstan.

d. Koefisien Regresi Gaya kepemimpinan ( $b_3$ )

Koefisien regresi gaya kepemimpinan pada persamaan tersebut diperoleh sebesar 0,245 satuan (positif) yang berarti bahwa apabila skor pada variabel

gaya kepemimpinan meningkat maka kinerja akan meningkat sebesar 0,245 satuan dan sebaliknya apabila skor variabel gaya kepemimpinan turun maka kinerja akan turun sebesar 0,245 satuan dengan asumsi variabel stres kerja dan motivasi sama dengan nol atau dalam keadaan konstan.

## 2. Uji Hipotesis

### a. Uji Serentak (Uji-F)

Uji-F dilakukan untuk menguji signifikansi koefisien regresi seluruh prediktor (variabel independen) di dalam model secara bersama-sama. Jadi menguji signifikansi pengaruh stres kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan, secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) mengenai pengaruh variabel stres kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan, secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak ada pengaruh stres kerja, motivasi dan gaya kepemimpinan, secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

$H_a$  : Ada pengaruh stres kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan, secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan Tabel 4.9, uji signifikansi pengaruh stres kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan, secara bersama-sama terhadap kinerja

karyawan, diperoleh probabilitas kesalahan ( $p$ ) =  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  tidak didukung dan sebaliknya  $H_a$  didukung. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel stres kerja, motivasi dan gaya kepemimpinan, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Madu Baru di Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis 1 didukung.

Ditemukan pula koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,560 yang berarti bahwa sekitar 56,00% variasi pada variabel kinerja mampu diterangkan oleh ketiga variabel stres kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 44,00% diterangkan oleh variasi lain di luar model.

#### **b. Uji Parsial (Uji-t)**

Uji t statistik digunakan untuk menguji signifikansi koefisien regresi pengaruh dari masing-masing variabel independen secara sendiri-sendiri atau individual (parsial) terhadap variabel dependen. Jadi menguji signifikansi pengaruh stres kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan, secara parsial terhadap kinerja karyawan.

### 1) Pengaruh Variabel Stres kerja terhadap Kinerja Karyawan

Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) mengenai pengaruh variabel stres kerja secara parsial terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak ada pengaruh stres kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan.

$H_a$  : Ada pengaruh stres kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil perhitungan pada Tabel 4.9 diperoleh koefisien Regresi stres kerja sebesar -0,741 (negatif). Uji signifikansi koefisien ini probabilitas kesalahan ( $p$ ) = 0,000 < 0,05 maka  $H_0$  tidak didukung dan sebaliknya  $H_a$  didukung. Jadi dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Madu Baru di Yogyakarta.

### 2) Pengaruh Variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) mengenai pengaruh variabel motivasi secara parsial terhadap kinerja adalah sebagai berikut:



$H_0$  : Tidak ada pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja karyawan.

$H_a$  : Ada pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil perhitungan pada Tabel 4.9 diperoleh koefisien regresi motivasi sebesar 0,361 (positif). Uji signifikansi diperoleh  $p = 0,006 < 0,05$  maka  $H_0$  tidak didukung dan sebaliknya  $H_a$  didukung. Jadi dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Madu Baru di Yogyakarta.

### 3) Pengaruh Variabel Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Rumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) mengenai pengaruh variabel gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

$H_a$  : Ada pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil perhitungan pada Tabel 4.14 diperoleh koefisien Regresi gaya kepemimpinan sebesar 0,245 (positif). Uji signifikansi diperoleh  $p =$

$0,014 < 0,05$  maka  $H_0$  tidak didukung dan sebaliknya  $H_a$  didukung. Jadi dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Madu Baru di Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis 2 didukung.

**c. Variabel Dominan (Koefisien Beta)**

Uji koefisien Beta digunakan untuk mengetahui variabel independen mana yang mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel dependen. Jadi variabel mana dari ketiga variabel stres kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Variabel independen yang mempunyai nilai Beta paling tinggi mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel dependen.

Hasil estimasi terhadap model Regresi Berganda diperoleh koefisien Beta yang disajikan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10

**Hasil Estimasi Koefisien Beta**

<b>Variabel Independen</b>	<b>Koefisien Beta</b>
Stres kerja ( $X_1$ )	-0,512
Motivasi Kerja ( $X_2$ )	0,236
Gaya kepemimpinan ( $X_3$ )	0,195

Sumber: data primer diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.10, dapat dilihat bahwa koefisien Beta untuk variabel stres kerja diperoleh sebesar -0,512 koefisien Beta untuk variabel motivasi kerja sebesar 0,236 dan koefisien Beta untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,195. Berdasarkan koefisien ini maka dapat disimpulkan bahwa variabel stres kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Madu Baru di Yogyakarta.

#### **D. Pembahasan**

Hasil uji serentak menunjukkan bahwa stres kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien determinasi sebesar 0,560 yang berarti bahwa 56,00% variasi pada variabel kinerja mampu diterangkan oleh ketiga variabel stres kerja, motivasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama.

Secara parsial, ditemukan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar -0,512. Ini berarti bahwa meningkatnya stres kerja akan menurunkan kinerja karyawan dan sebaliknya, menurunnya stres kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.

Secara parsial, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,236. Ini berarti bahwa meningkatnya motivasi akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya, menurunnya motivasi akan menurunkan kinerja karyawan.

Secara parsial, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,195. Ini berarti bahwa meningkatnya gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya, menurunnya gaya kepemimpinan akan menurunkan kinerja karyawan.

Hasil koefisien Beta, ditemukan koefisien Beta untuk variabel stres kerja lebih besar dibandingkan variabel motivasi kerja dan gaya kepemimpinan, yang berarti bahwa variabel stres mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Madu Baru di Yogyakarta.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan sebelumnya yang dilakukan oleh M. Suhadi (2006) dengan topik “Pengaruh Stres kerja Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Klaten”, yang simpulanya sama yaitu stres kerja dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah stres.

Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian McClelland, Edard Murray, Miller dan Gordon W., menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang negatif antara stres kerja berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai stres kerja berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja

yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena stres kerja berprestasi yang rendah (Anwar P.M.,2004).

Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (1996) yang menyatakan bahwa motivasi kerja ternyata dapat berpengaruh terhadap pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan, maka setiap perusahaan haruslah mengusahakan motivasi kerja diusahakan sedemikian rupa agar mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian dari Nur Tjahjono (2005) dengan topik ” Pengaruh Stres kerja Kerja dan Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah” yang menunjukkan bahwa stres kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun serempak. Penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Kottler dan Heskett pada tahun 1992 (dalam Andreas Lako, 2004 : 32) terhadap suatu organisasi dengan berbagai jenis industri di Amerika Serikat menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dalam jangka panjang.

Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Sutanto (2002 : 69) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang kuat diperlukan untuk meningkatkan stres kerja dan kinerja karyawan yang

pada akhirnya akan berpengaruh pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk gaya kepemimpinan yang kuat, organisasi perlu menyebarluaskan nilai-nilai utamanya kepada seluruh karyawan. Nilai-nilai itu akan melekat pada setiap anggota organisasi, sehingga gaya kepemimpinan ini akan berdampak pada perilaku dan sikap setiap anggota organisasi.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis pada Bab IV maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Variabel stres kerja, motivasi, dan gaya kepemimpinan secara serentak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Madu Baru di Yogyakarta dengan demikian hipotesis 1 didukung
2. Variabel stres kerja, motivasi, dan gaya kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Madu Baru di Yogyakarta dengan demikian hipotesis 2 didukung
3. Variabel stres kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di PT. Madu Baru di Yogyakarta dengan demikian hipotesis 3 didukung.

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil analisis pada Bab IV maka dapat ditarik beberapa saran sebagai berikut:

Perusahaan lebih memperhatikan stres kerja karyawan. Karena terbukti variabel stres mempunyai pengaruh dominan, sehingga perusahaan lebih menitik beratkan penyebab stres kerja yaitu, pada kenyamanan dan kebersihan karyawan agar tercapai kinerja karyawan yang maksimal, dan perusahaan juga perlu meningkatkan fasilitas parkir, telepon, dan ruang kantor bagi para karyawan, ini berkaitan dengan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Selain itu juga diperlukan pemberian alat keamanan yang standar seperti masker dan kaos tangan agar terhindar dari bahan – bahan kimia.



Kepada Yth.

Bapak/Ibu/sdr.

Dengan hormat,

Dengan ini saya mahasiswa jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”.

Nama : Siti Pepriyani

Nim : 141070197

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta

Bermaksud mengadakan penelitian sebagai syarat tugas akhir dengan judul “Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon bapak/Ibu/Sdr berkenan untuk mengisi daftar pertanyaan sebagai sumber informasi yang akan saya gunakan dalam penelitian. Data yang diperoleh semata-mata hanya untuk keperluan tugas akhir.

Atas perhatian bapak/Ibu/Sdr saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

Siti Pepriyani

### IDENTITAS RESPONDEN

1. Unit/Bagian : .....
2. Jenis Kelamin : ☐ Laki-Laki ☐ Wanita
3. Umur : ..... Tahun
4. Lama Bekerja di Instansi ini : ..... Tahun

### PETUNJUK

Berilah tanda (X) pada satu alternatif jawaban yang paling sesuai dengan kondisi dan perasaan bapak/Ibu terhadap pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan stres kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja di bawah ini dengan ketentuan penilaian sebagai berikut:

- STS = Sangat tidak setuju. 1
- TS = Tidak setuju. 2
- N = Netral. 3
- S = Setuju. 4
- SS = Sangat Setuju. 5

## 1. Stres Kerja

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Dalam melakukan pekerjaan saya merasa emosi					
2.	Merasa lelah ketika bangun tidur dan harus menemui pekerjaan lagi					
3.	Tidak mudah memahami perasaan saya tentang segala sesuatu hal					
4.	Merasa menemui banyak rintangan seolah-olah mereka tidak mau menghargai keberadaan saya					
5.	Menghabiskan seluruh waktu untuk kerja setiap hari					
6.	Merasa orang-orang sekitar mencela saya tentang beragam masalah					
No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Kekhawatiran bahwa pekerjaan saya sekrang meningkatkan emosi					
2.	Dalam menjalankan pekerjaan saya merasa tidak semangat					
3.	Saya merasa frustrasi dengan pekerjaan saya					
4.	Saya merasa berusaha terlalu keras					
5.	Bekerja setiap hari dengan orang-orang menjadi tekanan tersendiri bagi saya					
6.	Saya merasa tidak efektif dalam menyelesaikan masalah					
7.	Mengalami stres yang tinggi dalam pekerjaan					
8.	Dapat mempengaruhi orang-orang di sekitar saya melalui pekerjaan saya					

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya merasa berada di akhir hidup saya					
2.	Saya menjadi jauh dengan orang-orang bekerja diposisi ini					
3.	Bekerja dengan banyak orang, secara langsung meningkatkan stres saya					
4.	Tidak cukup perhatian dengan apa yang terjadi di sekitar saya					
5.	Saya tidak dapat menciptakan suasana yang santai dengan orang-orang sekitar					
6.	Tidak merasa terhibur setelah bekerja dengan orang-orang disekitar					
7.	Telah menyelesaikan banyak hal yang bernilai dalam pekerjaan					
8.	Dalam pekerjaan ini saya menghadapi masalah emosional					

## 2. Motivasi Kerja

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja					
2.	Saya menikmati tantangan yang sulit					
3.	Saya ingin tahu bagaimana saya meningkatkan diri saya menyelesaikan setiap tugas					
4.	Saya puas apabila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang sulit					
No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya menikmati setiap persaingan dan kemenangan					
2.	Saya menikmati setiap tugas saya					
3	Saya mempengaruhi orang lain untuk mencapai keinginan saya					
4.	Selama bekerja, saya berupaya untuk dapat mengendalikan hampir semua hal yang ada di sekitar saya					
No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya ingin bekerja dengan orang banyak					
2.	Saya cenderung membangun kerja sama dengan sesama teman kerja					

### 3. Gaya Kepemimpinan

No.	Kepemimpinan direktif	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Pemimpin menetapkan keputusan sendiri					
2.	Pemimpin menetapkan tanggung jawab pelaksanaan kerja					
3.	Pemimpin melakukan pengawasan secara ketat					
4.	Atasan memberikan instruksi secara ketat					
5.	Atasan cenderung memberikan hukuman dari pada imbalan					
No.	Kepemimpinan suportif	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Atasan menunjukkan perhatian kepada bawahan					
2.	Atasan bersahabat dan mudah ditemui					
3.	Atasan berusaha membuat keselarasan					
4.	Atasan menggunakan imbalan sebagai alat pendorong					
No.	Kepemimpinan partisipatif	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Atasan mengikut sertakan karyawan merumuskan pelaksanaan kerja					
2.	Atasan mampu mengatasi perbedaan dan kesulitan					
3.	Peran serta pemimpin sebagai alat komunikasi					
4.	Atasan mampu melakukan Kerja sama dengan para bawaha					
5.	Pemimpin bersedia menanggung keberhasilan dan kegagalan					

No.	Kepemimpinan orientasi prestasi	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan					
2.	Memberikan target prestasi kepada bawahan					
3.	Membuat suatu pekerjaan menjadi menarik dan menantang					
4.	Memberikan fasilitas kepada karyawan					
5.	Memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan					

#### 4. Kinerja

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya					
2.	Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan tepat sesuai yang diharapkan					
3.	Memiliki pengetahuan yang cukup tentang tugas, kewajiban dan melakukannya sehingga mendekati standar perusahaan/instansi					
4.	Memiliki kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan sikap yang konstruktif dalam tim					
5.	Memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya					
6.	Memiliki sikap kerja yang menyenangkan dan berusaha konsentrasi pada tugas					
7.	Memiliki inisiatif dalam menjalankan tugas/ pekerjaan.					
8.	Memiliki ketrampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan					
9.	Memiliki kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah					
10.	Memiliki kemampuan mengarahkan dan membimbing karyawan/ pegawai lain untuk mencapai efisiensi dan efektifitas.					
11.	Memiliki kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai hasil yang lebih baik.					



**PENGARUH STRES KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PT MADU BARU DI YOGYAKARTA  
SKRIPSI**

**Disusun Oleh:**

**SITI PEPRIYANI**  
**NIM. 141070197**

Telah disahkan dan diterima pada Juni 2011.

Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II

Dra. Krisnandini WP, M.Si

Drs. Karyono, MM

**KATA PENGANTAR**

Assalamualaikum wr.wb

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat dan karuniaNya yang telah dilimpahkan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Stres Kerja, Motivasi kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Madu Baru di Yogyakarta”**. Tugas akhir ini merupakan salah satu prasyarat dalam memperoleh gelar sarjana S1 Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya atas bantuan dan bimbingan semua pihak, terutama kepada :

1. Bapak Drs. Sujatmiko M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi.
2. Ibu Dra. Krisnandini WP, M.Si, selaku Dosen pembimbing I yang telah berkenan memberikan bantuan, bimbingan dan dorongan diantara banyaknya kesibukan dalam membimbing penulis.
3. Bapak Drs. Karyono, MM selaku dosen pembimbing II yang dengan penuh kesabaran memberikan bantuan dan bimbingan kepada penulis.
4. PT Madu Baru di Yogyakarta yang telah memberikan ijin penelitian.
5. Bapak dan Ibunda tercinta terimakasih untuk semua do'a dan kasih sayangnya.
6. Kakak dan Mbak tersayang Susanti dan Sugianto yang telah memberikan motivasi.

7. Teman-temanku Arum, Weny, Ratna, Anie, Dian, Olif, Nur, Nunung, Mas Jagat dan tak lupa orang yang aku cintai Pratu Bowo Riyatno terimakasih buat dukungan dan semangat kalian semua berikan.
8. Terimakasih untuk semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Demikian penyusunan skripsi ini telah penulis selesaikan, semoga ini berguna bagi kita semua.

Yogyakarta, Juni 2011

Penulis

Siti Pepriyani

*MOTTO*

*jangan pernah takut untuk mencoba karena segala  
sesuatu berawal dari mencoba sampai pada akhirnya  
kita bisa.*

*Persembahan*

*Ayah dan IbuKu tercinta terimakasih atas kasih sayang dan dukungan serta do'a.*

*Kakak dan mbak tersayang terima kasih atas motivasi dukungan dan do'a serta pengorbanan.*

*Pratu Bowo Riyatno orang yang selalu setia mendampingiKu terimakasih buat dukungan dan motivasinya*

*Anak-anak kos yang selalu mendampingiKu dan memberikan dukungan.*

*Teman-temanKu, Ratna, Nunung, Arum, Weny, Dian, Olif, Mas Jagat, kak Iqbal terimakasih telah memotivasiku.*

*Seluruh teman-temanKu tercinta akademia Manajemen 2007.*

